

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**Clima Organizacional:**  
**Estudo de caso numa empresa do sector farmacêutico**

Cármén Gonçalves Neves

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**  
(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações)

2010

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**Clima Organizacional:**  
**Estudo de caso numa empresa do sector farmacêutico**

Cármén Gonçalves Neves

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**  
(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações)

Dissertação orientada pela Doutora Rosário Lima

2010

## **Agradecimentos**

À minha orientadora, Doutora Rosário Lima, pelo incansável apoio e disponibilidade.

À Organização que tornou possível a realização deste trabalho, em especial à equipa do departamento de Recursos Humanos, por ter acreditado em mim.

À minha mãe, uma mulher extraordinária a quem devo tudo o que sou, por ter estado sempre do meu lado, e ao meu pai, um homem laborioso que sempre ambicionou o melhor para mim e que me ensinou o valor do pragmatismo.

À minha irmã, Nídia Neves, pelo apoio incondicional na derradeira fase deste trabalho.

A todos os professores que contribuíram ao longo destes 5 anos de curso com os seus sábios ensinamentos e com grandes lições de vida.

A todos os meus grandes amigos (embora alguns deles não percebam muito bem o que é isto de “Psicologia das Organizações”), pelo interesse que demonstraram pelo meu trabalho e por ficarem do meu lado nos bons e nos maus momentos.

## Índice Geral

Resumo .....	iii
Abstract.....	iv
1. Introdução .....	1
2. Enquadramento Teórico .....	2
2.1. O conceito de Clima Organizacional .....	2
2.2. Perspectivas do Clima Organizacional .....	4
2.3. A comunicação e a resistência à mudança.....	8
3. Método.....	10
3.1. Participantes.....	10
3.2. Instrumento .....	11
3.2.1. Questionário de Clima Organizacional .....	11
3.2.2. Entrevista Semi-Estruturada.....	14
3.3. Procedimento .....	15
4. Resultados.....	16
5. Discussão .....	23
Referências Bibliográficas.....	29
Anexos.....	CD-ROM

### **Índice de Quadros**

Quadro 1 Percentagens de resposta discordantes e concordantes aos Itens do Questionário de Clima Organizacional .....	18
Quadro 2 Síntese da análise de conteúdo das Entrevistas Semi-Estruturadas.....	21

### **Índice de Figuras**

Figura 1 Frequências de resposta ao item de avaliação global: “Em termos gerais, como classifica o Clima Organizacional que se vive actualmente na [Organização]?” .....	20
--	----

## Resumo

Um processo de fusão implica grandes mudanças quer na estrutura da empresa, quer nas suas políticas, procedimentos e até na estratégia, sendo de esperar alguma resistência, especialmente em trabalhadores há muito habituados a determinados procedimentos e a determinados contextos que, subitamente, mudam. O presente estudo de caso tem como objectivo apurar as implicações que um processo de fusão está a ter no Clima Organizacional de uma empresa fabril no sector farmacêutico. Criou-se especificamente para este estudo um instrumento de avaliação do Clima Organizacional, tendo em conta quer as necessidades da Organização, quer outras investigações acerca desta temática. A participação dos trabalhadores foi facultativa, tendo-se obtido uma amostra de 63 indivíduos numa população de 133. Os resultados obtidos permitiram detectar alguns aspectos menos positivos ao nível do Clima Organizacional relacionados justamente com esta fase de transição, mudança e aculturação em que a Organização se encontra. Propõem-se intervenções no sentido de envolver os trabalhadores nesta nova cultura, bem como estudos para o desenvolvimento das práticas de gestão de Recursos Humanos.

*Palavras-chave:* clima organizacional, cultura organizacional, mudança organizacional, sector farmacêutico

### **Abstract**

A fusion process involves major changes in the structure of an organization, in its policies, procedures and even in the strategy, making expectable some resistance, especially from workers accustomed to certain procedures and contexts that suddenly change. The primary goal of this case study is to determine the implications of a fusion process into the Organizational Climate of a manufacturing company in the pharmaceutical sector. It was created, particularly for this study, an instrument for assessing the Organizational Climate, considering both the Organization's needs and other investigations related to this subject. Employee's participation was totally voluntary and a sample of 63 individuals from a population within a total of 133 was obtained. The obtained results allowed the discovering of some less positive aspects in the Organizational Climate related precisely with this phase of transition, change and acculturation, which the Organization is going through. Interventions are suggested in the way to involve the workers into this new culture as well as studies to develop the management practices for Human Resources.

*Keywords:* organizational climate, organizational culture, organizational change, pharmaceutical sector

## 1. Introdução

Os desafios, decorrentes das mudanças que caracterizam a sociedade actual, o risco e a incerteza, a crise de paradigmas, a diversidade e o pluralismo, representam a complexidade das transformações que ocorrem no actual contexto das organizações (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006).

Na linha do cognitivismo de Weick (1979), é a acção humana a fonte de criação de significados e de interpretações que informam os processos cognitivos no interior das organizações. As pessoas são possuidoras de capacidades cognitivas e constroem mapas cognitivos com os quais interpretam o presente e definem a sua estratégia de actuação organizacional.

Os indivíduos quando interagem, criam regras que dão sentido e significado às organizações e contribuem para reduzir a ambiguidade organizacional. Enquanto subsistir uma partilha mínima de significados e de interpretações que emergem dos processos cognitivos desenvolvidos pelos sujeitos nas organizações, estas podem permanecer vivas e actantes (Neves, 2000).

Neves (2000) alerta para as importantes implicações ao nível do funcionamento individual e organizacional das fusões e aquisições, globalização das actividades, cooperação e competitividade internacionais. Em termos individuais, este autor realça a instabilidade do ambiente de trabalho resultante do choque de culturas, a qual transfere para o indivíduo o principal papel de compatibilização dos dilemas e de criação de sentido, que as práticas organizacionais só por si são incapazes de resolver.

Ao dar um sentido e atribuir um significado às práticas organizacionais os colaboradores contribuem para o Clima Organizacional que, como se verá mais à frente, não é mais do que o conjunto de significados e interpretações dos colaboradores acerca da organização em que estão inseridos. Desta forma e indo ao encontro do que foi enunciado por Neves (2000), o âmago do Clima Organizacional encontra-se no indivíduo integrado num grupo que é a organização.

A necessidade de realizar o presente estudo de Clima Organizacional nasce da preocupação em fazer um diagnóstico do Clima Organizacional a uma das unidades fabris de uma organização do sector farmacêutico, num momento em que esta foi adquirida há cerca de um ano encontrando-se, por isso, num expressivo processo de reestruturação. Deste contexto derivaram também algumas observações, levantadas por



uma auditoria realizada em Julho de 2009, que faziam referência a aspectos relacionados com a motivação e a participação dos trabalhadores, como também com a melhoria da comunicação interna e externa da Organização.

Desde que esta unidade foi adquirida pela actual Organização (um grupo de empresas de capital exclusivamente português) em 2008, que se assiste a uma acentuada reestruturação, quer ao nível da natureza e organização do trabalho quer ao nível da política de recursos humanos. O objectivo desta reestruturação não é mais do que dotar a recém-adquirida unidade das práticas e políticas que têm vigorado na Organização que a adquiriu.

Como mudança que é, esta reestruturação pode ser fonte de ansiedade para os trabalhadores e causar resistências, o que tem implicações, de uma forma mais directa, no Clima Organizacional e no bem-estar dos mesmos e, de forma mais indirecta, nos resultados da Organização (desempenho individual e/ou organizacional).

É, portanto, importante conhecer a dimensão do impacto que todo este processo está a ter ao nível dos trabalhadores em particular e da unidade fabril em geral. O estudo visa, assim, dar resposta a estas preocupações e recolher informação sobre as características do Clima Organizacional da unidade fabril neste período de reestruturação, de modo a estabelecer comparações com futuros estudos e analisar a sua evolução.

## **2. Enquadramento Teórico**

### **2.1. O Conceito de Clima Organizacional**

Não se pretendendo fazer uma revisão exaustiva da evolução do conceito de Clima Organizacional, serão apenas referidos alguns aspectos considerados pertinentes para o enquadramento deste mesmo conceito.

Nos anos 60, assente nos conceitos teóricos anteriormente propostos por Kurt Lewin (1951), a partir dos seus estudos experimentais com jovens (Lewin, Lippit & White, 1939), iniciaram-se os estudos do Clima Organizacional. Nessas experiências, por influência de líderes com diferentes formas de actuação, eram criados diferentes climas ou atmosferas sociais, as quais influenciavam as atitudes e os comportamentos dos participantes. Ora, estes pressupostos ao serem transportados para a realidade

organizacional resultaram na conclusão de que o comportamento das pessoas só poderia ser compreendido se se tivesse em conta as características do seu contexto.

Já desde os anos 50 até ao início dos anos 70, vários autores reconheceram a influência do contexto social, ou do clima criado nesse contexto, para as atitudes dos trabalhadores, nomeadamente para a sua satisfação e, consequentemente, para o seu desempenho (Argyris, 1964; Likert, 1967; McGregor, 1960). O Clima Organizacional definia-se então como as características da organização que eram percebidas pelos participantes desse contexto (Schneider & Barlett, 1968) e que resultavam da actuação de vários agentes (Litwin & Stringer, 1968), bem como de características objectivas da sua estrutura (Payne & Pugh, 1976).

A partir do final dos anos 70, com Jones & James (1979) e Rentsch (1990), o Clima Organizacional passou a ser definido como as percepções dos trabalhadores acerca das práticas, políticas e procedimentos organizacionais passando a ser destacado o significado psicológico que estes atribuem ao contexto da organização na qual trabalham.

Relevantes para a definição do conceito de clima, são também as posições de Schneider & Reichers (1983), pela importância que atribuem ao papel da interacção pessoa-situação na construção do clima. Esta posição realça a vantagem do modelo interaccionista, com base no qual a envolvente económico-cultural em geral, as variáveis organizacionais e as variáveis individuais se combinam para dar origem ao Clima Organizacional.

Pelo que foi explicitado subentende-se a relação existente entre o Clima Organizacional e as atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

Não obstante, ao nível da investigação sobre este tema, podem-se referir alguns autores, como Jackofsky & Slocum (1988), Campbell, Dunnette, Lawler & Weick (1970), Payne & Pugh (1976), Litwin & Stringer (1968), Payne & Mansfield (1973) que procuram analisar a influência das variáveis estruturais (estrutura, dimensão, estandardização e formalização, liderança, comunicação, etc.) sobre o Clima Organizacional.

Para dar um exemplo, considerem-se os resultados da investigação de Payne e Mansfield (1973), que estudaram a relação entre Clima Organizacional, a estrutura e o funcionamento organizacional. Estes investigadores concluíram pela influência negativa, ao nível das relações interpessoais, da variável dimensão organizacional, ou

seja, verificaram que quanto maior é a organização, mais formalizados são os papéis, mais estruturadas e reguladas são as tarefas, mais hierarquizadas e formalizadas são as relações interpessoais, etc., e consequentemente mais o clima da organização é percebido como frio e alienante.

Os resultados dos estudos supracitados, indicam relações moderadas entre tais variáveis, revelando uma correlação mais consistente entre as variáveis descentralização e dimensão organizacional relativamente ao Clima Organizacional.

Conclui-se, portanto, que aspectos objectivos da estrutura afectam a percepção do Clima Organizacional, ainda que não seja de excluir a influência de outras variáveis (Neves, 2000).

## **2.2. Perspectivas do Clima Organizacional**

No que foi exposto até aqui, denota-se a existência de algum consenso em relação à multidimensionalidade do conceito de Clima Organizacional. Assim sendo, Neves (2000) com base nos modelos de análise propostos por James & Jones (1974) e por Moran & Volkwein (1992) aborda o Clima Organizacional a partir de quatro perspectivas: a perspectiva organizacional, a perspectiva psicológica, a perspectiva psicossocial e a perspectiva cultural.

A perspectiva organizacional encara o clima como uma manifestação objectiva das características da organização.

As investigações que mais reflectem a perspectiva organizacional da definição de clima definem o Clima Organizacional por (a) existir na realidade organizacional; (b) ser exterior ao indivíduo e diferir das próprias percepções; (c) poder ser avaliado através da percepção ou de medidas objectivas; (d) se distinguir interorganizacionalmente; (e) ser relativamente estável no tempo e (f) influenciar o comportamento dos indivíduos na organização.

Estas investigações concluem também que o Clima Organizacional se forma em virtude de os indivíduos numa organização estarem expostos aos mesmos factores organizacionais, o que resulta por isso, em percepções semelhantes.

Factores como a dimensão, estrutura, estilo de liderança, processos de decisão, grau de formalização, número de níveis hierárquicos, tipo de tecnologia, entre outros, constituem alguns desses factores. Drexler (1977) defende que esses factores explicam

mais de 60% da variância das medidas de clima, considerando-o mais como um atributo organizacional do que como um atributo individual.

Esta perspectiva coloca o cerne nos atributos específicos a uma determinada organização. Uma forma possível de sistematizar esses atributos será recorrer a um modelo sugerido por Mintzberg (1979) que distingue as variáveis de contexto, as variáveis de estrutura e as variáveis de processo.

As variáveis de contexto correspondem ao conjunto de factores externos à organização e que a influenciam quer sob forma de ameaças, quer sob forma de oportunidades, as variáveis de estrutura correspondem aos elementos que contribuem para dividir a actividade em diferentes tarefas e para assegurar a necessária coordenação e controlo entre elas, e as variáveis de processo relacionam-se com a forma como a comunicação, a decisão, a liderança e o poder são equacionados e exercidos pela gestão.

Este modelo pode ser encarado como um sumário das variáveis que influenciam o Clima Organizacional numa determinada organização.

As principais críticas apontadas a esta perspectiva estão relacionadas com o facto de se considerarem as características organizacionais como determinante principal do clima, subestimando a influência do indivíduo nos seus aspectos psicológico, social e cultural sobre o processo de formação das percepções das características organizacionais (Neves, 2000).

Decorrente da evidência empírica da existência de diferentes climas no interior de uma organização e da inconsciência em termos de resultados empíricos entre medidas de clima e medidas de características organizacionais, a perspectiva psicológica coloca a ênfase no indivíduo.

Definições como a de James & Jones (1974) que fazem referência às representações psicológicas e cognitivas da situação e a de Joyce & Slocum (1982, 1984) que definem o clima como perceptivo são exemplos de definições que colocam a tónica no indivíduo realçando a perspectiva psicológica de clima.

O clima é encarado como um atributo individual, na medida em que reflecte valores e necessidades dos sujeitos que o percebem. Esta perspectiva encara o Clima Organizacional como (a) algo instável no tempo, (b) não uniforme na organização e (c) quase sinónimo de opinião pessoal.

Porém, o facto de esta perspectiva considerar o indivíduo como origem do clima, o que traduz um reconhecimento implícito da ideia de significado conferido pelo

indivíduo aos eventos organizacionais, é considerado, ao mesmo tempo, uma crítica ao subestimar a condição de funcionamento sistémico do indivíduo na relação com as características organizacionais (Neves 2000).

A perspectiva psicossocial situa a origem do clima na interacção individual, acentuando a importância do papel desempenhado, quer pelo acordo perceptivo, quer pelo processo comunicacional. Isto significa que interpretar a realidade organizacional e conferir significado requer interacção entre os atributos organizacionais, a realidade subjectiva do sujeito que percebe e a interacção entre os diversos membros da organização.

Segundo esta perspectiva, o clima consiste numa representação abstracta que é criada pela interacção dos indivíduos na organização, na base da partilha do acordo perceptivo.

Uma vez que os indivíduos são confrontados com elevada quantidade e diversidade de estímulos no seu ambiente de trabalho, algo terá de ser responsável por estes desenvolverem percepções relativamente homogéneas e estáveis de tais estímulos.

Os fundamentos teóricos mais invocados para explicar a emergência de climas específicos e a estabilidade das percepções são:

- Os processos políticos e relações de poder [tais como pressão para a centralização verificada no topo das organizações, pressão no sentido da profissionalização/especialização por parte dos operacionais, pressão no sentido da standardização por parte dos elementos de “staff” (Mintzberg, 1979;1986)];
- A afiliação departamental: os climas emergem como resultado da pertença a determinada estrutura organizacional (Newman, 1977);
- O interaccionismo simbólico: a interacção entre os membros de uma organização constitui um determinante poderoso das descrições de clima e da socialização organizacional (Schneider e Reichers, 1983);

Quer isto dizer que à luz da perspectiva psicossocial, apesar das semelhanças entre estruturas organizacionais e das diferenças interindividuais poderem afectar o significado atribuído aos eventos organizacionais, são as interacções entre os membros o que mais influencia as descrições do clima.

Apesar de enfatizar o contributo dos processos de influência e comparação social, esta perspectiva não clarifica o contexto social e cultural em que tais processos

se desenvolvem, o que equivale a considerar os indivíduos que percebem desprovidos de qualquer influência. Desta forma, a principal crítica apontada a esta perspectiva consiste no facto de não considerar suficientemente o contexto em que a intersubjectividade funciona e no qual a cultura desempenha um importante papel (Neves, 2000).

No seguimento das críticas apontadas à perspectiva anterior, a perspectiva cultural de clima enfatiza a importância do contexto em que se formam os significados atribuídos pelos indivíduos acerca dos eventos organizacionais. Como já vimos, estes significados não derivam da realidade objectiva mas da interacção dos indivíduos e são socialmente construídos e influenciados pela Cultura Organizacional que medeia esta interacção.

Esta perspectiva enfatiza, portanto, o modo pelo qual os grupos interpretam, constroem e negociam a realidade, tendo por base a Cultura Organizacional, mediante a qual a partilha dos pressupostos confere consensualidade e validação à partilha das percepções sobre o funcionamento organizacional (Moran & Volkwein, 1992).

O clima é, portanto, criado por um grupo de indivíduos que interage e partilha uma estrutura de referência comum que contextualiza a interacção individual na organização: a Cultura Organizacional.

À luz desta perspectiva, o clima é um conceito sistémico que resulta das características organizacionais percebidas pelos indivíduos, percepção esta moderada pela personalidade de quem percebe, pelas estruturas cognitivas que envolvem a interacção e pela Cultura Organizacional e contribui para a multidimensionalidade dos mesmos.

As características organizacionais, a interacção individual na sua vertente mais psicológica e a Cultura Organizacional que enfatiza a componente sociológica da interacção constituem os elementos fundamentais deste esquema representativo, cuja principal característica assenta nas influências mútuas e recíprocas.

As percepções individuais têm a sua origem nas características organizacionais e são filtradas (a) pela personalidade do indivíduo que percebe, (b) pela estrutura cognitiva que possui e (c) pela interacção que tem com os outros. O resultado é um conjunto de percepções partilhadas, as quais constituem o clima.

O carácter partilhado das percepções, a noção de grupo de indivíduos que partilham algo em termos perceptivos e as influências culturais que estão na base da

percepção são argumentos que apoiam que o clima seja integrado na esfera da cultura, o que reforça a ideia de que estes são dois conceitos que se sobrepõem. Neves (2000) ilustra esta perspectiva sugerindo que a díade clima-cultura constitui um “iceberg”, do qual a parte mais visível é o clima.

### **2.3. A Comunicação e a Resistência à Mudança**

Segundo Sousa et al. (2006) as mudanças representam na maior parte dos casos, fonte de conflitos, situações de ameaça e preocupação sendo que o surgimento e intensificação da resistência se dá quando as pessoas envolvidas na mudança se sentem ameaçadas em relação à situação actual. Os mesmos autores acreditam que isto ocorre porque, na maior parte dos casos, o processo de comunicação não funcionou de forma adequada, porque as pessoas não receberam informações suficientes sobre a situação futura ou porque não participaram no processo ou nem sequer foram consultadas sobre o processo de mudança.

A comunicação, ao ser o processo através do qual os membros da organização trocam informações sobre a organização e sobre as mudanças que nesta ocorrem, possibilita a partilha de informações que permitem ao indivíduo compreender e interpretar os fenómenos organizacionais, nomeadamente os aspectos relacionados com a mudança organizacional, reduzindo a incerteza (Sousa et al., 2006).

Contudo, os mesmos autores referem que diversos estudos concluem que nas organizações envolvidas em processos de mudança, os processos de comunicação têm-se revelado fragmentados e não planeados, uma vez que são influenciados pelos conflitos provenientes de jogos de poder que reduzem a comunicação de forma intencional, começando a surgir os denominados rumores ou boatos.

Sousa et al. (2006) referem alguns aspectos relacionados com a comunicação, que podem ocorrer durante os processos de mudança, a saber:

- Nos momentos que antecedem as mudanças, as informações ficam restritas a um grupo que toma decisões;
- Num segundo momento, as intenções começam a ser difundidas, sob a forma de informações limitadas, cujos conteúdos passam por inúmeras contradições e modificações;
- Os fluxos de informação interna sobre as possíveis mudanças iniciam-se de forma restrita, limitados pelo medo e pela insegurança;

- As informações são escassas, parciais, muitas vezes deturpadas e contraditórias;
- Durante a implementação da mudança, começam a surgir alguns instrumentos formais de comunicação (de forma descendente);
- Diversas estratégias de comunicação interpessoal são utilizadas, como por exemplo, omissão de dados importantes;
- A intensidade e o direccionamento da comunicação são influenciados pelas características de cada grupo, como o estilo de liderança e o tipo de actividades desenvolvidas.

Estes autores referem ainda que são as contradições existentes entre o que é comunicado e as acções que são tomadas que causam resistência e atitudes de não cooperação, um dos elementos mais prejudiciais à mudança. Aqui, são as chefias que podem desempenhar um importante papel, dissolvendo os conflitos e clarificando as situações.

A percepção do contexto de trabalho evoca expectativas, valências e mecanismos que têm um efeito directo na motivação e desencadeiam sentimentos de satisfação e de identificação com o próprio trabalho e com a organização (Chambel & Curral, 2008).

Por outro lado, a motivação e as atitudes relacionam-se com os comportamentos dos trabalhadores, nomeadamente com o seu desempenho e com o absentismo. Investigações realizadas neste âmbito encontraram relações fortes e directas entre o Clima Organizacional e a satisfação, implicação e envolvimento no trabalho, bem como com o bem-estar que conduzem ao aumento da motivação e desempenho profissional (Chambel & Curral, 2008).

É daqui que advém a pertinência da realização de estudos de Clima Organizacional e a importância de acompanhar a sua evolução.

A presente investigação que se traduz num estudo de caso permitirá, ao apurar a forma como o Clima Organizacional é percebido pelos trabalhadores, colocar algumas questões acerca da sua motivação e satisfação no contexto de reestruturação que a Organização atravessa:

Uma vez que a unidade fabril que é aqui estudada foi adquirida por uma Organização de dimensões muito maiores, poderá esperar-se que os trabalhadores sintam agora um Clima Organizacional mais frio e alienante?



Tendo ainda em conta as implicações que um processo de Mudança Organizacional pode ter ao nível da comunicação na organização, poderá esperar-se que esta apresente alguns problemas?

Por outro lado, o facto de ter sido detectada, aquando de uma auditoria, a necessidade da realização deste estudo, não poderá, por si só, dar-nos a indicação de que de alguma forma foi detectado algum aspecto menos positivo ao nível do Clima Organizacional, mais especificamente ao nível da motivação e da comunicação, aspectos referidos explicitamente na auditoria?

### **3. Método**

#### **3.1. Participantes**

Este estudo teve como população-alvo os trabalhadores de uma unidade fabril do sector farmacêutico e é constituída por 133 trabalhadores em que 82% são do sexo feminino e 19% têm formação superior. Cinquenta e seis por cento dos trabalhadores possuem categorias profissionais pouco qualificadas na área da produção, ou seja, são Embaladores de Produção ou Preparadores Técnicos. A média etária situa-se nos 42 anos e 45% dos trabalhadores possuem uma antiguidade na Organização igual ou superior a 10 anos.

Com base nos dados obtidos a partir do conjunto de questões destinado à recolha de alguns dados demográficos (género, idade, categoria profissional, tipo de vínculo e habilitações literárias) apresenta-se de seguida a respectiva caracterização da amostra salientando-se a elevada omissão de respostas por parte dos trabalhadores que participaram no estudo.

A dimensão da amostra de trabalhadores que responderam ao Questionário de Clima Organizacional foi de 63, em que 68.3% são do sexo feminino, sendo que 14.3% dos participantes não indicou o sexo. Relativamente à distribuição das faixas etárias, aproximadamente metade dos participantes (44.5%) afirmou ter uma idade igual ou superior a 40 anos, destacando-se uma vez mais o facto de bastantes (30.2%) trabalhadores não terem respondido a esta questão.

No que concerne à categoria profissional, 28.6% são Embaladores de Produção e 15.9% Técnicos Analistas Químicos, tendo-se registado neste caso 31.8% de omissões.

Em relação ao tipo de vínculo, 57.1% dos participantes afirmaram ter um Contrato Sem Termo, tendo-se verificado 22.2% de omissões, percentagem igualmente constatada no que se refere às habilitações literárias. Aqui, 34.9% afirmou possuir habilitações iguais ou inferiores ao 3º ciclo do ensino básico e 61.9% habilitações até ao 12º ano de escolaridade.

### **3.2. Instrumento**

#### **3.2.1. Questionário de Clima Organizacional<sup>1</sup>.**

O Clima Organizacional é habitualmente avaliado através de questionários, nos quais se pergunta a cada colaborador o quanto concorda ou discorda com determinadas observações que descrevem as características organizacionais, nomeadamente as suas práticas, políticas e procedimentos (Chambel & Curral, 2008).

Foi utilizado um Questionário elaborado especificamente para o presente estudo, intitulado “Questionário de Clima Organizacional”, composto por 24 afirmações que procuram representar 6 categorias com quatro itens cada uma, a saber: satisfação (ex: «Na [Organização] os trabalhadores gostam do trabalho que fazem.»), motivação (ex: «Os trabalhadores sentem orgulho em fazer parte da [Organização].»), comunicação (ex: «A [Organização] é uma empresa preocupada em manter os trabalhadores informados.»), formação (ex: «A [Organização] é uma empresa que se preocupa com a formação contínua dos seus trabalhadores.»), trabalho em equipa (ex: «Na [Organização] existe espírito de entreajuda entre colegas.») e avaliação de desempenho (ex: «Na [Organização] o desempenho dos trabalhadores é avaliado de forma justa e imparcial.»)<sup>2</sup>.

A opção por estas categorias está relacionada com as necessidades explicitadas pela Organização, que expressou o desejo de incluir no questionário itens relacionados com a comunicação e motivação (uma vez que foram esses os aspectos mais enfatizados na auditoria anteriormente referida) e com algumas categorias do instrumento já utilizado noutro contexto pela Organização. Baseou-se ainda na metodologia de construção de outros questionários para avaliar o Clima Organizacional (Bancaleiro,

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 1: Questionário de Clima Organizacional.

<sup>2</sup> Ver Anexo 2: Itens do Questionário de Clima Organizacional e respectivas categorias.

2006), por ser uma metodologia próxima do que se pretendia: a criação de um instrumento simples e curto.

Bancaleiro (2006) defende que um inquérito de Clima Organizacional deve ser pensado e preparado para ser repetido por uma periodicidade que poderá ser trimestral, semestral ou anual dependendo do tipo de afirmações (quanto mais generalistas, maior a periodicidade). Contudo, neste caso concreto, devido às questões muito generalistas do Questionário, este poderá ser repetido com uma periodicidade maior, o que também irá contribuir para salvaguardar enviesamentos decorrentes dos trabalhadores se recordarem dos itens aos quais já tenham respondido.

O autor supracitado refere ainda que este tipo de inquérito não deverá ultrapassar os 30 itens, o que deverá dar um tempo de preenchimento de cerca de vinte a trinta minutos. No que se refere ao conteúdo, o autor defende que deve seguir os objectivos a que se propôs e enumera alguns exemplos a que designa de “índices” (Bancaleiro, 2006), o que equivale ao que se chama de “categorias” no Questionário de Clima Organizacional do presente estudo, a saber:

**Índice de satisfação dos colaboradores:** o mais conhecido a nível internacional e que pode ser feito com três ou mais afirmações do tipo: “Comparada com as outras, a empresa X é uma boa empresa para se trabalhar” ou “Sinto orgulho em trabalhar na empresa X” ou ainda “Na empresa X sou tratado com respeito e consideração”. Tratando-se as respostas a estas perguntas é possível criar um índice de satisfação que poderá ser muito útil na leitura da evolução desse índice ao longo do tempo.

**Índice de liderança:** avalia quantitativamente a opinião que os colaboradores têm da sua chefia, através de questões como “O meu chefe reconhece o esforço que coloco no meu trabalho” ou “O meu chefe incentiva a minha participação na resolução dos problemas do sector”.

**Índice de cooperação** (entre Pessoas ou entre sectores/ trabalho em equipa): avalia quantitativamente o espírito de cooperação existente na empresa, através de informações como “Na empresa existe um espírito de entreajuda entre colegas” ou “Na empresa existe uma relação de cooperação entre unidades de negócio/sectores”, ou ainda “A empresa incentiva e aproveita as oportunidades para criar equipas de trabalho”.

**Índice de comunicação:** avalia quantitativamente quer a quantidade quer a honestidade da informação oficial que circula na empresa, usando afirmações como “Na

empresa existe comunicação suficiente sobre os assuntos importantes” ou “Na empresa a comunicação é aberta e honesta”.

**Índice de remuneração:** avalia quantitativamente a forma como as pessoas vêem a política de remuneração na empresa, através de afirmações como “Na empresa o esforço de cada colaborador é devidamente recompensado” ou “Na empresa existem mecanismos para recompensar os bons desempenhos”.

**Índice de motivação:** procura avaliar quantitativamente o grau de motivação (energia mais criatividade) que, em termos médios, os colaboradores colocam no desempenho das suas funções, usando afirmações como “Gosto do trabalho que faço” ou “Sinto que o meu trabalho contribui para os objectivos da empresa” ou ainda “Tenho sido desafiado para assumir maiores responsabilidades”.

No Questionário de Clima Organizacional construído para o presente estudo, os participantes deram as suas respostas em função de uma escala de *likert* que vai de 1 (‘discordo totalmente’) a 6 (‘concordo plenamente’). Optou-se por esta escala por o número par de alternativas obrigar os participantes a posicionarem-se mais na concordância ou mais na discordância, e por as respostas a 6 alternativas permitirem recolher uma informação mais rica do que, por exemplo, a 4 alternativas.

Bancaleiro (2006) alerta para a riqueza da existência, num questionário deste tipo, de um espaço para comentários e sugestões em que os participantes possam “verbalizar” os principais problemas que gostariam de ver “tratados” pela direcção da organização. Por isso, no presente estudo, optou-se por incluir no Questionário de Clima Organizacional uma questão aberta de avaliação global onde os trabalhadores são convidados a justificar a resposta a um item em que caracterizam o Clima Organizacional em termos de  *muito mau, mau, bom* ou  *muito bom*. A posterior realização da Entrevista Semi-Estruturada, pela qual se optou no presente estudo, é também uma forma de dar resposta a este aspecto, sendo um espaço privilegiado de recolha de sugestões e comentários.

No final do Questionário, foi ainda apresentado um conjunto de questões relativas a características pessoais e profissionais que visaram a recolha de dados demográficos, já referidos aquando da caracterização da amostra.

### **3.2.2. Entrevista Semi-Estruturada.**

Uma entrevista semi-estruturada, é caracterizada por Sousa et al. (2006) como sendo o tipo de entrevista em que o entrevistador conhece todos os temas sobre os quais tem de obter reacções por parte do entrevistado, mas a ordem e a forma como as coloca são deixadas ao seu critério, sendo apenas fixada uma orientação para o início da entrevista. Aqui, o entrevistado é convidado a responder, pelas suas palavras e com o seu quadro de referência, a uma questão geral, sendo colocada uma nova questão se o entrevistado não abordar espontaneamente um dos subtemas que o entrevistador conhece.

Desta forma, foi construído um guião<sup>3</sup>, com base nos temas que se pretendiam avaliar, com o objectivo de recolher aspectos positivos e menos positivos acerca dos mesmos.

Uma vez obtida informação mais generalista e quantitativa através do Questionário de Clima Organizacional, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas de forma a recolher informação mais qualitativa junto de uma amostra aleatória de trabalhadores, cujo critério de selecção foi o da representatividade das categorias profissionais dos trabalhadores que responderam ao Questionário.

A partir da uma primeira análise dos resultados do Questionário, temas como comunicação, formação, avaliação de desempenho e organização do trabalho foram identificados como os menos positivos que necessitariam de ser melhorados. Optou-se, por isso, por privilegiar estes temas na entrevista individual com o objectivo de, por um lado, recolher informação mais específica acerca do que era sentido como menos positivo pelos trabalhadores e, por outro lado, obter comentários e sugestões acerca da forma como os trabalhadores acreditavam que esses aspectos poderiam ser melhorados.

Os temas abordados nas entrevistas foram, assim, a comunicação, a formação, a avaliação de desempenho, a organização do trabalho e alguns aspectos acerca da avaliação global da Organização e do Clima Organizacional. Pretendeu-se que os entrevistados apontassem o que consideravam como pontos fortes e como pontos fracos relativamente a cada um dos temas propostos. Foi, ainda, elaborada uma questão com o objectivo de os trabalhadores referirem os motivos que consideravam que levaria um

---

<sup>3</sup> Ver Anexo 3: Guião da Entrevista Semi-Estruturada.

trabalhador a abandonar a Organização por iniciativa própria e desta forma poder compreender a satisfação dos trabalhadores com o local de trabalho.

Ao longo das entrevistas foi também dado espaço aos trabalhadores para comentarem, de uma forma global, o seu ambiente de trabalho, tendo as entrevistas sido desenhadas para serem entrevistas rápidas (com a duração máxima de 30 minutos) de forma a ser mais fácil concilia-las com o desempenho da função dos entrevistados e, deste modo, reduzir a abstenção.

### **3.3. Procedimento**

Para a elaboração do instrumento de medida utilizado, consultou-se inicialmente um instrumento (“Inquérito Organizacional”) já aplicado num outro contexto pela Organização. Com base nesse Inquérito, foi possível compreender a natureza das questões pretendidas, embora agora tenha sido solicitada a elaboração de um instrumento mais simples e menos longo. O objectivo da Organização foi o de tornar fácil e rápida a resposta por parte da população-alvo (trabalhadores com baixo nível de escolaridade e com uma média etária superior aos 40 anos) de modo a diminuir a abstenção e enviesamentos de resposta. Assim, tendo em conta as necessidades explícitas pela Organização, foi criado e supervisionado um instrumento de avaliação do Clima Organizacional, já descrito.

Para dar início ao estudo foi realizado um projecto onde se explicitavam os motivos e o procedimento adoptado. Este projecto, juntamente com o instrumento, foi apresentado e aprovado pela Administração da Organização que autorizou a sua realização.

De seguida, foi levada a cabo uma reunião com as chefias da Organização com o objectivo de apresentar o estudo em causa e fornecer toda a informação necessária relativamente à aplicação do Questionário e a todas as fases do estudo.

Optou-se por enviar a cada trabalhador o Questionário de Clima Organizacional juntamente com os recibos de vencimento e uma carta em que eram apresentados sumariamente os objectivos do estudo e solicitada formalmente a participação de cada um dos trabalhadores<sup>4</sup>. Quer nesta carta de apresentação quer no próprio instrumento, foi solicitada a sua entrega, depois de preenchido, no Departamento de Recursos

---

<sup>4</sup> Ver Anexo 4: Carta de apresentação do Estudo de Clima Organizacional.

Humanos numa data previamente estipulada pela Organização, podendo os trabalhadores optar por fazê-lo através de correio interno, através da entrega na recepção ao cuidado do Departamento de Recursos Humanos ou pessoalmente no mesmo Departamento.

Recolhidos os Questionários, foi realizada uma análise estatística descritiva das respostas ao Questionário de Clima Organizacional com recurso à aplicação SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) que foi apresentada, de forma sumária, à Direcção e Administração da Organização.

Por fim, de forma a esclarecer e aprofundar alguns aspectos referidos no Questionário de Clima Organizacional realizaram-se entrevistas a alguns trabalhadores. Foi considerada uma amostra representativa das categorias profissionais dos trabalhadores que responderam ao Questionário de Clima Organizacional, constituída por 8 trabalhadores: 3 do Laboratório de Controlo da Qualidade, 1 do Departamento Informático, 1 da Garantia da Qualidade, 1 da Manutenção e 2 da Produção. A estes foram feitas entrevistas semi-estruturadas, com a duração aproximada de 30 minutos, em horário de trabalho, nas instalações da Organização.

#### **4. Resultados**

Após a análise das respostas dadas ao Questionário de Clima Organizacional considerou-se importante analisar a posição dos sujeitos em relação à concordância ou discordância das respostas. Neste sentido, procedeu-se à recodificação das respostas dadas em função da escala de 6 alternativas de resposta, para que as respostas correspondentes a “discordo totalmente”, “discordo” e “discordo em parte” fossem consideradas uma única resposta, a discordância, e as respostas correspondentes a “concordo totalmente”, “concordo” e “concordo em parte” fossem consideradas, da mesma forma, uma única resposta, a concordância.

Efectuada esta recodificação, importava conhecer a significância das diferenças entre a concordância e discordância das respostas dadas. Assim, e uma vez que se tratam de dados qualitativos, foi aplicado aos dados recodificados o teste não paramétrico Qui-Quadrado que, segundo Maroco (2007), serve para testar se duas ou mais populações (ou grupos) independentes diferem relativamente a uma determinada

característica, ou seja, se a frequência com que os elementos da amostra se repartem pelas classes de uma variável nominal categorizada é, ou não, idêntica.

Numa primeira leitura dos dados obtidos, verifica-se que as respostas dadas pelos trabalhadores são, na sua maioria, positivas em relação ao Clima Organizacional.

Embora os resultados obtidos com base nas respostas ao Questionário de Clima Organizacional sejam apresentados de forma mais detalhada em anexo<sup>5</sup>, apresentam-se, no **Quadro 1**, os principais resultados de acordo com os itens do Questionário que apresentaram diferenças significativas entre as respostas discordantes e concordantes.

---

<sup>5</sup> Ver Anexo 5: Resultados do Questionário de Clima Organizacional.



**Quadro 1** Percentagens de resposta discordantes e concordantes  
aos Itens do Questionário de Clima Organizacional<sup>a</sup>

<b>Categorias</b>	<b>Itens</b>	<b>Discordância</b>	<b>Concordância</b>
Satisfação	Na [Organização] os trabalhadores gostam do trabalho que fazem.**	11.11%	88.89%
	Na [Organização] os trabalhadores conseguem conciliar a vida profissional com a vida pessoal.**	28.57%	71.43%
	Os trabalhadores da [Organização] estão satisfeitos com o seu local de trabalho.**	23.81%	74.70%
Motivação	Os trabalhadores sentem orgulho em fazer parte da [Organização].**	28.57%	71.43
	Na [Organização] os trabalhadores são tratados com seriedade e consideração.*	36.51%	61.90%
	Na [Organização] os trabalhadores comprometem-se com o seu trabalho.**	6.35%	93.65%
Comunicação	Na [Organização] há comunicação suficiente sobre os assuntos importantes.*	63.49%	36.51%
	Na [Organização], há uma boa comunicação entre as chefias e os trabalhadores.**	33.33%	66.67%
Trabalho em Equipa	Na [Organização] existe espírito de entreajuda entre colegas.*	36.51%	63.49%
	Na [Organização] existem boas relações de trabalho entre colegas.**	30.16%	69.84%
Avaliação de Desempenho	Na [Organização] os trabalhadores recebem informação acerca da sua avaliação de desempenho.*	39.92%	65.08%
	Na [Organização] a avaliação de desempenho permite aos trabalhadores melhorar o seu próprio desempenho.**	33.33%	66.67%

<sup>a</sup> n=63

\* p< .05

\*\* p< .01

Nos itens relacionados com a “satisfação”, as respostas indicam que os trabalhadores que responderam ao Questionário estão, de uma forma geral, satisfeitos,

ou seja, gostam do trabalho que fazem, conseguem conciliar a vida pessoal com a profissional e estão satisfeitos com o seu local de trabalho.

Nos itens relacionados com a “motivação”, também se verifica uma tendência para as respostas serem favoráveis, especialmente no sentido dos trabalhadores serem tratados com respeito e consideração, comprometerem-se com o seu trabalho e sentirem orgulho em pertencer à Organização.

Nos itens da categoria “comunicação”, apenas foram consideradas como significativas as respostas a duas questões. Se, por um lado, a maioria dos trabalhadores respondeu que concorda existir uma boa comunicação entre as chefias e os trabalhadores, por outro essa mesma maioria não concorda que haja suficiente comunicação no que se refere a assuntos importantes na Organização.

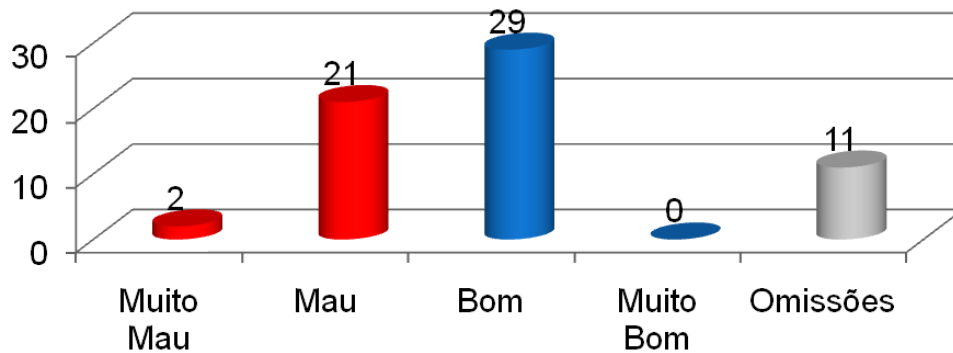
Em relação aos itens da categoria “trabalho em equipa”, pode-se afirmar que os trabalhadores que responderam ao Questionário concordam que existe espírito de entreajuda entre colegas, bem como espírito de cooperação entre os sectores da Organização.

No que se refere à “formação”, as respostas concordantes e discordantes não apresentam diferenças significativas dividindo-se as opiniões dos participantes em todos os itens relacionados com esta dimensão.

Já nos itens relacionados com a “avaliação de desempenho”, é possível afirmar que a maioria dos trabalhadores que responderam ao Questionário concordam que recebem informação acerca da sua avaliação de desempenho e que esta permite melhorar o seu próprio desempenho.

Por fim, no item de avaliação global (**Figura 1**), é importante referir que o Clima Organizacional não foi classificado como “muito bom” por nenhum dos participantes, embora as opiniões se dividam sobretudo entre, por um lado, o “bom” e, por outro o “mau” e o “muito mau”.

**Figura 1** Frequências de resposta ao item de avaliação global: “Em termos gerais, como classifica o Clima Organizacional que se vive actualmente na [Organização]?”<sup>a</sup>



<sup>a</sup> n=63

A questão de resposta aberta, solicitava que os trabalhadores justificassem a sua resposta ao item de avaliação global (Em termos gerais, como classifica o Clima Organizacional que se vive actualmente na [Organização]?).

Através da análise de conteúdo, identificaram-se aspectos relevantes para o presente estudo em 15 das 20 respostas dadas, entendendo-se por aspectos relevantes aqueles que identificavam claramente aspectos que o presente estudo visava avaliar. Estes foram categorizados em 10 temas, referidos pelos trabalhadores como menos positivos, a saber: a comunicação/informação e a organização do trabalho, referidas quatro vezes, a formação profissional, referida três vezes, as relações de trabalho e condições de trabalho, referidas duas vezes, o trabalho em equipa, satisfação, interacção entre colegas, motivação e avaliação de desempenho, referidas apenas uma vez.

No que concerne às entrevistas individuais, tal como já foi referido, a sua realização teve como objectivo obter informação qualitativa, especificamente no que se refere ao que mais preocupava os trabalhadores em relação à comunicação, formação, avaliação de desempenho e organização do trabalho, assim como a questões relacionadas com o ambiente de trabalho em geral, tendo-se igualmente procedido à análise de conteúdo das respostas dadas pelos trabalhadores nas entrevistas.

À semelhança dos resultados obtidos com o Questionário de Clima Organizacional, apresentam-se os principais resultados obtidos nas Entrevistas Semi-Estruturadas, remetendo-se para anexo<sup>6</sup> a apresentação mais pormenorizada dos mesmos.

<sup>6</sup> Ver anexo 6: Resultados das Entrevistas Semi-Estruturadas.

**Quadro 2** Síntese da análise de conteúdo das Entrevistas Semi-Estruturadas<sup>a</sup>

<b>Temas</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>	<b>Sugestões de melhoria</b>
Comunicação	A informação circula rapidamente, faz com que os trabalhadores tenham uma ideia do funcionamento da Organização e é razoável tendo em conta o contexto de reestruturação.	Falta de informação acerca da situação dos trabalhadores e do contexto de reestruturação e existência de especulação e boatos.	Criação de uma intranet, mais transparência e informação acerca da situação da Organização.
Formação	Ajuda a melhorar o desempenho, tem evoluído positivamente.	Formação insuficiente.	Mais acções de formação.
Avaliação de Desempenho	Ajuda a motivar os trabalhadores e a melhorar o seu desempenho.	Não se traduz em prémios/aumentos salariais, é um pouco subjectiva e há pouco tempo para ponderar a avaliação.	Existir uma auto e hetero-avaliação, haver mais calma e ponderação e traduzir-se em prémios/aumentos salariais.
Organização	A desorganização existente é entendida pelos trabalhadores como uma situação temporária derivada do actual contexto de reestruturação.	Desorganização no trabalho.	Melhorar a comunicação entre sectores e estabelecer planos e prazos exequíveis.
Avaliação Global	Muitos dos trabalhadores já se conhecerem.	Ambiente de trabalho tenso e instável. Os trabalhadores sentem-se pressionados, nervosos, ansiosos e inseguros. Existe pouca proximidade entre os vários níveis hierárquicos.	Melhorar a comunicação acerca da situação da organização.
O que levaria um trabalhador a abandonar a Organização?	<p>“A falta de ordenado.”; “Se o mercado estivesse mais agradável toda a gente fugia.”;</p> <p>“Motivos pessoais relacionados com o tempo dispendido na empresa – incompatibilidade com a vida pessoal.”; “O stress e a pressão existentes.”; “Arranjar um emprego melhor.”; “Não gostar da política da empresa.”; “Poder ir para a reforma.”; “Há muito poucos a trabalhar por “amor à camisola.””; “Qualquer proposta idêntica à que têm agora.”; “Melhores condições de trabalho.”; “Melhor ambiente de trabalho.”; “Existência de outra proposta.”; “Desespero.”; “As pessoas não se podem dar ao luxo de abandonar a Organização.”</p>		

<sup>a</sup> n=8

No **Quadro 2** apresenta-se o resumo dos aspectos referidos pelos trabalhadores nas entrevistas. Além dos temas já identificados, acrescentou-se uma questão geral cujo

objectivo foi o de deslocar o foco para o exterior do indivíduo permitindo tirar algumas conclusões acerca da satisfação dos trabalhadores com a situação actual da Organização.

Em relação à comunicação, os trabalhadores entrevistados referiram mais o facto de haver pouca informação em relação ao contexto actual de reestruturação da Organização, referindo-se essa informação quer à situação actual da Organização, quer à dos que nela trabalham. Os trabalhadores demonstram uma insegurança elevada associada ao medo de serem despedidos, razão pela qual a proliferação de boatos e especulações parece ser elevada. Estes aspectos tendem a ter implicações menos positivas no desempenho dos trabalhadores não só porque estes não estão tão concentrados nas suas tarefas, mas também por se desmotivarem ao sentirem que a Organização não valoriza o seu trabalho.

Relativamente à formação, os entrevistados referiram essencialmente que o grande problema incide mais no facto da formação que lhes é proporcionada não corresponder às necessidades dos trabalhadores, nomeadamente por ser considerada insuficiente.

No que concerne à avaliação de desempenho, os comentários dos entrevistados prendem-se mais com o facto de a avaliação não ser muito clara em relação à forma como é realizada, o que transmite a ideia de subjectividade. Outro aspecto referido pelos trabalhadores nas entrevistas traduz o sentimento de que a avaliação de desempenho poderia ter um retorno a nível salarial e ao nível de prémios, tendo referido ainda, nesta sequência, não saberem qual é ao certo o objectivo da avaliação do desempenho.

Quanto à organização do trabalho, é referida essencialmente a falta de organização na produção, nomeadamente ao nível do material e do cumprimento de prazos, o que se torna muito difícil tendo em conta a urgência das tarefas.

Por último, e em relação ao ambiente de trabalho em geral, os entrevistados caracterizam-no como um ambiente tenso e estando sujeitos a pressões elevadas, o que parece deixá-los “nervosos” e “ansiosos”.

De referir, ainda, que quando questionados pela razão que levaria um trabalhador a abandonar a Organização por iniciativa própria, os entrevistados, de um modo geral, respondem que o abandono concretizar-se-ia se tivessem uma proposta de trabalho melhor do que a actual.

## 5. Discussão

Importa notar que a participação neste estudo por parte dos trabalhadores foi, o que se pode designar, uma participação “tímida” e “receosa”, o que se traduziu através de uma abstenção na resposta voluntária ao Questionário de Clima Organizacional e no preenchimento dos dados pessoais. Estas omissões de resposta podem indicar um certo receio dos trabalhadores de serem identificados através das suas respostas, podendo traduzir alguma insegurança e falta de confiança na Organização. Nesta sequência, os dados recolhidos com base no Questionário de Clima Organizacional devem ser lidos de uma forma cautelosa, devendo-se fazer apenas uma análise qualitativa dos resultados enquadrada no contexto actual da Organização.

Um dos principais aspectos a reter é a consciencialização, por parte dos trabalhadores, de que esta unidade fabril está a atravessar um período de reestruturação que está a ter implicações menos positivas no ambiente de trabalho, na natureza do trabalho e no próprio bem-estar dos trabalhadores. Ou seja, os trabalhadores parecem entender que esta atmosfera menos positiva se deve a uma contingência específica de carácter transitório da Organização.

A abstenção observada pode também revelar uma baixa Identificação Organizacional, conceito que pode ser definido por identificação do sujeito com a organização quando as crenças que este tem sobre esta são integradas na sua própria identidade (Tavares , 2001). Para alcançar esse estado de “identificação”, Tajfel (1982) defende que são necessários dois componentes, um componente cognitivo, no sentido de consciência de pertença, e um componente avaliativo, no sentido desta consciência estar relacionada com conotações valorativas.

Relativamente às questões de investigação levantadas, pode-se afirmar o seguinte:

Em relação à questão dos trabalhadores poderem estar a sentir o Clima Organizacional mais frio e alienante, derivado do facto de agora estarem inseridos numa organização de dimensões maiores, tal facto veio a verificar-se. A corroborar estão os resultados obtidos através das Entrevistas Semi-Estruturadas, onde se pode verificar que as respostas reflectem uma maior insegurança por parte dos trabalhadores e até mesmo a referência à pouca proximidade existente entre os níveis hierárquicos da Organização,

nomeadamente entre os níveis mais elevados, como é o exemplo da Administração, e os níveis mais baixos, como é o exemplo dos operários.

De acordo com a questão relacionada com as implicações que um processo de Mudança Organizacional pode ter ao nível da comunicação na organização, os resultados demonstram que efectivamente esta apresenta algumas relutâncias, nomeadamente a falta de informação acerca do processo de mudança, a insegurança causada por essa falta de informação e a existência de especulação e boatos.

De um modo geral, o principal foco de actuação neste caso parece ser no campo da Identificação Organizacional o que pode ser feito através da gestão da Cultura Organizacional. Esta é uma noção complexa que corresponde à análise do modo como as organizações geraram, no decurso da sua história e por meio das relações entre os seus elementos, uma determinada configuração de sentidos e de modos de agir, intrinsecamente simbólicos, afectivos, ambíguos e dinâmicos (Nunes & Vala, 2002). A Cultura Organizacional define, assim, a identidade da Organização, sendo que cada Organização tem uma cultura que é única.

Neste caso concreto, estamos perante uma situação de fusão em que esta unidade fabril foi adquirida por outra Organização, estando actualmente a ser alvo de um processo de mudança. Essa mudança dá-se a vários níveis mas especialmente ao nível da Cultura Organizacional, uma vez que a Organização terá de passar por um processo de aculturação de forma a integrar a cultura da Organização que a adquiriu. O Clima Organizacional é o aspecto visível desta cultura que se baseia nas políticas, práticas, e procedimentos adoptados pela Organização, constituindo portanto um nível mais superficial e através do qual a cultura se manifesta (Chambel & Curral, 2008).

Segundo Denison (2001) uma das principais consequências da Cultura Organizacional prende-se precisamente com a mudança, isto é, para uma visão funcionalista a mudança só é possível se existir uma transformação e uma gestão dos diferentes elementos culturais. Parece ser essa transformação que, neste caso, faz mais sentido.

Contudo, mudanças na cultura implicam muitas vezes mudanças nos comportamentos dos trabalhadores, consistentes com os novos pressupostos culturais que implicam alterações na estrutura e estratégia organizacional (Sathe & Davidson, 2000). No entanto, a reacção dos trabalhadores face a esta mudança pode ser negativa,

levando-os a rejeitar a mudança de valores e/ou resignar-se em relação à alteração de comportamentos, não a aceitando.

Porém, Kotter & Cohen (2002) referem algumas opções para reduzir os factores de resistência à mudança. Essas opções consistem (a) na educação e/ou comunicação, (b) na participação e envolvimento dos trabalhadores no processo de mudança, (c) na facilitação e apoio aos trabalhadores, (d) na negociação, no caso dos trabalhadores que vão “perder” algo com a mudança, (e) na manipulação, aquando da impossibilidade de outros métodos e (f) na coerção explícita e implícita.

Extrapolando estas ideias para a Organização em causa, a resistência a que se assiste por parte dos seus membros poderia ser suavizada melhorando a comunicação organizacional, tornando-a mais clara e mais fluida, desenvolvendo estratégias no sentido de envolver os trabalhadores, fazendo com que estes se sentissem como parte integrante da mudança e negociando e apresentando propostas e acordos para aqueles que ficarão, de alguma forma, mais prejudicados com a mesma.

A Cultura Organizacional não é, porém, de fácil manipulação e gestão, se considerarmos que uma das suas principais funções é a de estabelecer a ordem e prevenir a incerteza. Ora, uma mudança acarreta sempre instabilidade e incerteza e por isso não é difícil compreender que a Cultura Organizacional apareça como fonte de resistência (Trice & Beyer, 1993).

Uma vez que as práticas de gestão de recursos humanos constituem manifestações culturais e que a cultura pode, também, ser criada, reforçada ou mudada através dessas práticas, a gestão de recursos humanos constitui assim um veículo de manutenção ou de mudança da Cultura Organizacional (Nunes & Vala, 2002). Se admitirmos que a Cultura Organizacional se compõe de esquemas mentais partilhados, e que as práticas de gestão de recursos humanos transportam informação alvo de interpretações, ao mesmo tempo que direccionam o comportamento, pode, então, supor-se que a sua alteração contribui para gerir a Cultura Organizacional (Nunes & Vala, 2002). E, uma vez que a Cultura Organizacional é o cimento aglutinador dos esforços e vontades dos trabalhadores que fazem parte da Organização, importa definir estratégias, políticas e práticas de gestão de recursos humanos congruentes com essa função aglutinadora (Neves, 2000).

Cada vez mais, e dado o estatuto de vantagem competitiva atribuído ao elemento humano no contexto de uma organização, a gestão de recursos humanos é chamada a



intervir e a tomar decisões sobre conteúdos menos tangíveis (valores culturais) e cujo impacto se prolonga muito para além do curto prazo (Neves, 2000). O recrutamento e selecção, os programas de integração e formação e a avaliação do desempenho constituem algumas dimensões da gestão de recursos humanos através das quais se pode, de alguma forma, manipular a Cultura Organizacional (Neves, 2000).

No caso da unidade fabril em questão, seria interessante intervir ao nível da formação e avaliação de desempenho, uma vez que estas são duas das dimensões, referidas pelos trabalhadores participantes no presente estudo, consideradas como menos positivas.

Um dos objectivos do presente estudo é a sua replicação, uma vez que se parte do princípio que dará informações acerca da evolução do Clima Organizacional e das variáveis avaliadas. Por isso, é importante referir alguns aspectos que poderiam ser melhorados futuramente numa possível replicação do mesmo.

Relativamente ao Questionário de Clima Organizacional, o aspecto menos positivo foi o dos dados demográficos. A quantidade de informação solicitada foi muito provavelmente exagerada fazendo com que os participantes simplesmente não respondessem, vendo comprometida a sua confidencialidade, isto é, sentindo que poderiam ser identificados através dos dados que fornecessem.

Uma sugestão seria diminuir significativamente a quantidade de informação solicitada nesta secção para três ou quatro questões que se considerassem como sendo as mais pertinentes. Neste caso, informações como o estado civil, a categoria profissional e o tipo de horário são informações que não parecem ser de grande relevância.

Ainda nesta secção, não é clara a questão referente ao tempo de trabalho na Organização, uma vez que os participantes tiveram dúvidas em relação ao conteúdo da questão, ou seja, se esta se referia apenas à Organização após ter sido adquirida ou se se referia também ao período anterior à aquisição, o que enviesou em grande parte as respostas a essa questão.

Estes são aspectos que poderiam ser obviados com a validação do Questionário de Clima Organizacional, ou seja, com uma primeira aplicação do Questionário a um pequeno grupo de pessoas, preferencialmente da população-alvo, com base na qual se obteria um *feedback* em relação à configuração do Questionário, melhorando-o e adaptando-o enquanto instrumento de medida.

Outro aspecto a contemplar deverá ser a representatividade da amostra. A dimensão da amostra recolhida para o presente estudo não chegou a abranger metade dos trabalhadores da Organização, o que dificulta bastante a generalização dos resultados obtidos. Esta questão coloca-se também relativamente ao número de entrevistas individuais realizadas, devendo-se ter em conta o facto da realização das entrevistas em horário laboral ter dificultado o número de trabalhadores a entrevistar.

A retirar uma conclusão do presente estudo, dir-se-ia que a Organização, como recém-adquirida, está a atravessar um processo de reestruturação e de mudança que se está a reflectir de forma menos positiva no Clima Organizacional. Foram provavelmente estes sinais que alertaram para a necessidade de uma maior atenção a este nível aquando da realização da auditoria já referida. Esta constatação vem ao encontro da questão de investigação relacionada com a possibilidade de terem sido detectados aspectos menos positivos que justificassem a necessidade da realização do presente um estudo.

A Organização encontra-se num processo de aculturação e os trabalhadores estão em processo de adaptação a novas políticas e práticas que decorrem desta nova contingência.

A Cultura Organizacional é construída ao longo da vida de uma organização de acordo com as interacções com o meio/mercado. De certa forma, a cultura determina a identidade da organização e representa o seu *modus operandis* baseado em muitos anos de actuação. Daí que não seja difícil entender que a aculturação pode ser um processo muito delicado, complexo e moroso.

Assim sendo, é importante que a Organização clarifique a sua cultura e desenvolva estratégias que permitam aos trabalhadores identificar-se com ela. Por outro lado, e no que se refere ao Clima Organizacional, seria importante realizar estudos com alguma periodicidade com o objectivo de acompanhar a sua evolução, bem como a eficácia de eventuais intervenções.

Os programas de integração e de formação podem atingir um efeito cultural directo, através da modificação de ideias, atitudes e comportamentos. A avaliação de desempenho, por sua vez, ao se tratar de um sistema formal e estruturado para medir, avaliar e influenciar o desempenho na situação de trabalho, constitui um elo privilegiado de relação com os valores organizacionais, que é proporcionado através do relacionamento entre avaliador e avaliado, comunicação interpessoal e políticas de gestão motivacional (Neves, 2000).

Uma vez que a Organização se encontra num período de mudança e de reestruturação, este seria um momento apropriado para desenvolver intervenções no sentido de envolver os trabalhadores na nova Cultura Organizacional e trabalhar o Compromisso e Identificação Organizacionais no sentido de fomentar uma motivação mais intrínseca e um maior envolvimento com a Organização.

Estas intervenções teriam de passar, numa primeira fase, por clarificar junto dos trabalhadores a nova Cultura Organizacional, ou seja, a sua visão, missão e valores, e integrar essa cultura no quotidiano da Organização com iniciativas que demonstrem que a Organização se rege por esses princípios básicos que a diferenciam.

Para finalizar, de referir que neste e em futuros estudos sobre o Clima Organizacional, seria de toda a conveniência, até para a própria Organização, dar aos participantes algum *feedback* dos resultados obtidos. Trata-se não tanto de lhes proporcionar o acesso a estes, mas sim de valorizar a participação e colaboração solicitada aos trabalhadores, sem as quais a Organização dificilmente poderá levar a cabo estudos relevantes para o desenvolvimento das suas práticas de gestão de recursos humanos.

### Referências Bibliográficas

- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley.
- Bancalheiro, J. (2006). *Sorecard de capital humano*. Lisboa: RH Editora.
- Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E., & Weick, K. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Chambel, M.J., & Curral, L. (2008). *Psicologia das organizações: Da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Denison, D. R. (2001). Organizational culture: Can it be a keylever for driving organizational change? In C. L. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Earley (Eds.), *The international handbook of organizational Culture and Climate* (pp. 347-372). Chichester: Jonh Wiley and Sons.
- Drexler, J. A. (1977). Organizational climate: Its homogeneity within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 38-42.
- Jackofsky, E. & Slocum, J. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 319-334.
- James L., & Jones, A. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 13(1), 129-132.
- Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological climate: dimensions and relations of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201-250.
- Joyce, W. F., & Slocum, J. (1982). Climate discrepancy: refining the concepts of psychological and organizational climate. *Human Relations*, 35(11), 951-972.
- Joyce, W. F., & Slocum, J. (1984). Collective climate: agreement as a basis of defining aggregate climates in organizations. *Academy of Management Journal*, 27(4), 721-742.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change – real life stories of how people change their organizations*. USA: Harvard Business School Press.
- Letwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.

- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Likert, R. L. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do spss*. Lisboa: Edições Sílabo.
- McGregor, D. M. (1960). *The human side on enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1986). *Le pouvoir dans les organizations*. Paris: Les editions d'organization.
- Moran, E. T, & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Neves, J. G. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Newman, J. E. (1977). Development of a measure of perceived work environment. *Academy of Management Journal*, 20(4), 520-534.
- Nunes, F., & Vala, J. (2002). Cultura organizacional e gestão de recursos humanos. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp. 119-149). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Payne, R. L., & Mansfield, R. (1973). Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure context, and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 18, 515-526.
- Payne, R. L., & Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1125-1173). Chicago: Rand-McNally.
- Rentsh, J. R. (1990). Climate and Culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.
- Sathe, V., & Davidson, E. J. (2000). Toward a new conceptualization of culture change. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 279-296). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Schneider, B., & Bartlett, J. (1968). Individual differences and organizational climate: I. the research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, 21, 323-333.
- Scheider, B., & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos* (5ª ed.). Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.
- Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tavares, (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. M. C. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 307-333). Lisboa: McGraw Hill.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993.) Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9, 653-669.
- Weick, K. E. (1979). Cognitive processes in organizations. In B. M. Staw (Ed.) *Research in organizational behavior*, Greenwich, Conn.: Jai Press.

# Questionário de Clima Organizacional

O Clima Organizacional é constituído pelas percepções partilhadas dos trabalhadores de uma determinada Organização acerca **das práticas, políticas e procedimentos organizacionais**.

Este Questionário tem como objectivo estudar o Clima Organizacional da [Organização].

As respostas são confidenciais, por favor não se identifique.

Responda a todas as questões, não deixe nenhuma por fazer.

Não existem respostas certas ou erradas.

Responda a todas as questões com sinceridade considerando apenas o período depois da aquisição pelo [Organização].

A sua colaboração é importante para se compreender melhor o seu ambiente de trabalho e o da Organização.

Obrigada pela sua colaboração.

## Instruções:

Apresentam-se várias afirmações relacionadas com a [Organização].

Assinale o número que melhor descreve o seu grau de concordância e a resposta que melhor traduz a sua opinião. Para indicar as respostas utilize a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo	Concordo totalmente

1. Na [Organização] os trabalhadores são tratados com seriedade e consideração.	1	2	3	4	5	6
2. A [Organização] é uma empresa que se preocupa com a formação contínua dos seus trabalhadores.	1	2	3	4	5	6
3. Na [Organização] o desempenho dos trabalhadores é avaliado de forma justa e imparcial.	1	2	3	4	5	6
4. A [Organização] é uma empresa preocupada em manter os trabalhadores informados.	1	2	3	4	5	6

5. Na [Organização] os trabalhadores conseguem conciliar a vida profissional com a vida pessoal.	1	2	3	4	5	6
6. Na [Organização] existe espírito de entreajuda entre colegas.	1	2	3	4	5	6
7. Na [Organização] os trabalhadores gostam do trabalho que fazem.	1	2	3	4	5	6
8. Na [Organização] os trabalhadores recebem informação acerca da sua avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5	6
9. Os trabalhadores da [Organização] estão satisfeitos com o seu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6
10. Na [Organização] existem medidas que ajudam os trabalhadores a obterem melhores resultados.	1	2	3	4	5	6
11. A [Organização] utiliza meios de comunicação adequados.	1	2	3	4	5	6
12. A Formação proporcionada pela [Organização] é adequada às necessidades dos trabalhadores.	1	2	3	4	5	6
13. Na [Organização] a avaliação de desempenho permite aos trabalhadores melhorar o seu próprio desempenho.	1	2	3	4	5	6
14. Na [Organização] a formação permite o desenvolvimento o na carreira.	1	2	3	4	5	6
15. Na [Organização] as pessoas são desafiadas a assumirem maiores responsabilidades.	1	2	3	4	5	6
16. Na [Organização] há comunicação suficiente sobre os assuntos importantes.	1	2	3	4	5	6
17. Na [Organização] existem boas relações de trabalho entre colegas.	1	2	3	4	5	6
18. Os trabalhadores sentem orgulho em fazer parte da [Organização].	1	2	3	4	5	6
19. Na [Organização], há uma boa comunicação entre as chefias e os trabalhadores.	1	2	3	4	5	6
20. Na [Organização] a formação permite progredir na carreira.	1	2	3	4	5	6
21. A [Organização] incentiva o trabalho em equipa.	1	2	3	4	5	6
22. Na [Organização] os trabalhadores comprometem-se com o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6
23. Comparada com outras empresas, a [Organização] paga bem aos seus trabalhadores.	1	2	3	4	5	6
24. Na [Organização] existe cooperação entre os sectores.	1	2	3	4	5	6



Em termos gerais, como classifica o Clima Organizacional que se vive actualmente na [Organização]?

☐ Muito Mau      ☐ Mau      ☐ Bom      ☐ Muito Bom

Porquê?

---

---

---

---

---

## Ficha de Dados

### Instruções:

Apresentam-se agora alguns campos que pretendem descrever os seus dados pessoais e profissionais. Seleccione os campos aplicáveis ao seu caso.

1. Sexo:      ☐ M      ☐ F

Idade: \_\_\_\_

2. Estado Civil:

☐ Solteiro      ☐ União de Facto      ☐ Casado      ☐ Divorciado      ☐ Viúvo

3. Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

4. Há quanto tempo trabalha na actual Organização?

☐ 0-6 meses      ☐ 6-12 meses      ☐ 1-2 anos      ☐ 2-3 anos      ☐ 3-5 anos      ☐ 5-10 anos

☐ +10 anos

5. Tipo de Contrato:

☐ Termo Certo      ☐ Sem termo (efectivo)

**6. Horário:**

☐ Turnos      ☐ Fixo

**7. Habilitações:**

☐ 1º Ciclo do Ensino Básico    ☐ 2º Ciclo do Ensino Básico    ☐ 3º Ciclo do Ensino Básico

☐ 12º ano      ☐ Formação Superior

**Nota:**

Este questionário deverá ser enviado ao Departamento de Recursos Humanos, até ao dia 12 de Dezembro de 2009.

Satisfação	Motivação	Comunicação	Trabalho em equipa	Formação	Avaliação de Desempenho	Item de avaliação global
Na [Organização] os trabalhadores gostam do trabalho que fazem.	Os trabalhadores sentem orgulho em fazer parte da [Organização].	Na [Organização] há comunicação suficiente sobre os assuntos importantes.	A [Organização] incentiva o trabalho em equipa.	A [Organização] é uma empresa que se preocupa com a formação contínua dos seus trabalhadores.	Na [Organização] existem medidas que ajudam os trabalhadores a obterem melhores resultados.	Em termos gerais, como classifica o clima que se vive actualmente na [Organização]?
Na [Organização] os trabalhadores conseguem conciliar a vida profissional com a vida pessoal.	Na [Organização] os trabalhadores são tratados com com seriedade e consideração.	A [Organização] é uma empresa preocupada em manter os trabalhadores informados.	Na [Organização] existe espírito de entreajuda entre colegas.	A Formação proporcionada pela [Organização] é adequada às necessidades dos trabalhadores.	Na [Organização] o desempenho dos trabalhadores é avaliado de forma justa e imparcial.	
Comparada com outras empresas, a [Organização] paga bem aos seus trabalhadores.	Na [Organização] os trabalhadores comprometem-se com o seu trabalho.	Na [Organização], há uma boa comunicação entre as chefias e os trabalhadores.	Na [Organização] existe cooperação entre os sectores.	Na [Organização] a formação permite progredir na carreira	Na [Organização] os trabalhadores recebem informação acerca da sua avaliação de desempenho.	
Os trabalhadores da [Organização] estão satisfeitos com as suas funções.	Na [Organização] as pessoas são desafiadas a assumirem maiores responsabilidades.	A [Organização] utiliza meios de comunicação adequados.	Na [Organização] existem boas relações de trabalho.	Na [Organização] a formação permite progredir na carreira	A informação acerca da avaliação de desempenho é importante para melhorá-lo.	

## Estudo de Clima Organizacional – [Organização]

### Entrevista Semi-Estruturada

Nome:	
Função do entrevistado:	
Data:	
Observações:	

#### 1. Comunicação:

Como acha que informação na [Organização] funciona, ou pode funcionar eficazmente?

Pontos Fortes	Pontos Fracos

Como é que a comunicação da [Organização] influencia o seu trabalho?

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos

Na sua opinião, o que pensa que poderia melhorar a comunicação na [Organização]?

## 2. Formação:

E em relação à formação proporcionada na [Organização], como a avalia?

Pontos Fortes	Pontos Fracos

De que forma é que a formação que recebe influencia o seu trabalho ou desempenho?

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos

Que sugestões daria para melhorar a formação na [Organização] de modo a que esta seja mais eficaz?

### 3. Avaliação de Desempenho

E quanto à avaliação de desempenho praticada, em que medida a considera útil?

Pontos Fortes	Pontos Fracos

E considera que a avaliação de desempenho praticada tem tido influencia positiva e/ou negativa no seu trabalho? Em que aspectos?

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos

Se lhe pedisse para sugerir o que melhoraria na avaliação de desempenho, tornando-a mais justa e objectiva, o que indicaria?

#### 4. Organização

Como classifica a organização interna da [Organização] (organização, estrutura, chefias, metodologias...)? Em que aspectos considera que funciona melhor? E aqueles em que funciona menos bem?

Pontos Fortes	Pontos Fracos

De que forma é que a organização e a avaliação que faz dela influenciam o seu trabalho?

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos

Considera que poderia contribuir para que a [Organização] se tornasse uma empresa mais organizada? Como? O que mais sugere para melhorar a organização na [Organização]?



### 5. Avaliação Global:

Se lhe pedisse para descrever o ambiente de trabalho na [Organização], como o descreveria? E para si, quais são os aspectos mais e menos positivos?

Pontos Fortes	Pontos Fracos

Considera que o ambiente de trabalho na [Organização] influencia a sua actividade? Como?

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos

Que sugestões daria para que o ambiente de trabalho na [Organização] se tornasse mais agradável?

O que acha que levaria os trabalhadores a abandonarem, ou pensarem em abandonar a Organização?

Há mais algum comentário ou sugestão que gostasse de fazer e/ou acrescentar?

Muito obrigada, o seu contributo foi muito importante para nós!

Caro(a) trabalhador(a) da [Organização],

O Departamento de Recursos Humanos do [Organização] considera de especial importância para a Organização e para os seus trabalhadores realizar um estudo sobre Clima Organizacional. Este estudo tem como objectivo avaliar o ambiente de trabalho que se vive na [Organização] e averiguar a necessidade de realizar intervenções que proporcionem aos trabalhadores as melhores condições de trabalho possíveis.

Assim, solicita-se que todos os trabalhadores preencham o **Questionário de Clima Organizacional** em anexo, cujo tempo de resposta é apenas de alguns minutos. As respostas são **absolutamente confidenciais e anónimas** e a sua participação é **voluntária**, embora **a participação de todos seja de grande importância** para se atingirem os objectivos que se pretendem.

Após a análise dos dados obtidos, o Departamento de Recursos Humanos escolherá aleatoriamente alguns trabalhadores para realizar entrevistas individuais apenas com o objectivo de aprofundar alguns aspectos considerados mais relevantes para o Estudo de Clima Organizacional da [Organização].

Uma vez preenchido, deverá fazer chegar o Questionário ao Departamento de Recursos Humanos até ao dia **12 de Dezembro**, de preferência num envelope fechado e sem identificação do remetente e por uma das seguintes vias: por correio interno, entrega na recepção ao cuidado do Departamento de Recursos Humanos ou entrega em mão neste mesmo Departamento.

Lembramos que **a sua opinião é muito importante para nós e para a realização do estudo.**

Informamos ainda que o Departamento de Recursos Humanos se encontra disponível para prestar quaisquer outros esclarecimentos.

Com os melhores cumprimentos,

---

Cármén Neves

## Resultados do Questionário de Clima Organizacional

### Índice de Satisfação

Itens	Discordantes	Concordantes	Observações
Na [Organização] os trabalhadores gostam do trabalho que fazem.	7	56	<b>Diferenças significativas.**</b>
	11.11%	88.89%	
Na [Organização] os trabalhadores conseguem conciliar a vida profissional com a vida pessoal.	18	45	<b>Diferenças significativas.**</b>
	28.57%	71.43%	
Comparada com outras empresas, a [Organização] paga bem aos seus trabalhadores.	30	31	Omissões: 2
	47.62%	49.21%	Diferenças não significativas.
Os trabalhadores da [Organização] estão satisfeitos com o seu local de trabalho.	15	47	Omissões: 1
	23.81%	74.70%	<b>Diferenças significativas.**</b>

\* p< .05

\*\* p<.01

### Índice de Motivação

Itens	Discordantes	Concordantes	Observações
Os trabalhadores sentem orgulho em fazer parte da [Organização].	18	45	<b>Diferenças significativas.**</b>
	28.57%	71.43	
Na [Organização] os trabalhadores são tratados com seriedade e consideração.	23	39	Omissões: 1
	36.51%	61.90%	<b>Diferenças significativas.*</b>
Na [Organização] os trabalhadores comprometem-se com o seu trabalho.	4	59	<b>Diferenças significativas.**</b>
	6.35%	93.65%	
Na [Organização] as pessoas são desafiadas a assumirem maiores responsabilidades.	25	38	Diferenças não significativas.*
	39.68%	60.32%	

\* p< .05

\*\* p<.01

### Índice de Comunicação

Ítems	Discordantes	Concordantes	Observações
Na [Organização] há comunicação suficiente sobre os assuntos importantes.	40	23	<b>Diferenças significativas.*</b>
	63.49%	36.51%	
A [Organização] é uma empresa preocupada em manter os trabalhadores informados.	25	36	Omissões: 2  Diferenças não significativas.
	39.68%	57.14%	
Na [Organização], há uma boa comunicação entre as chefias e os trabalhadores.	21	42	<b>Diferenças significativas.**</b>
	33.33%	66.67%	
A [Organização] utiliza meios de comunicação adequados.	26	35	Omissões: 2  Diferenças não significativas.
	41.27%	55.56%	

\* p< .05

\*\* p<.01

### Índice de Trabalho em Equipa

Ítems	Discordantes	Concordantes	Observações
A [Organização] incentiva o trabalho em equipa.	27	36	Diferenças não significativas.
	42.86%	57.14%	
Na [Organização] existe espírito de entreajuda entre colegas.	23	40	<b>Diferenças significativas.*</b>
	36.51%	63.49%	
Na [Organização] existe cooperação entre os sectores.	27	29	Omissões: 7  Diferenças não significativas.
	42.86%	46.03%	
Na [Organização] existem boas relações de trabalho entre colegas.	19	44	<b>Diferenças significativas.**</b>
	30.16%	69.84%	

\* p< .05

\*\* p<.01

### Índice de Formação

Itens	Discordantes	Concordantes	Observações
A [Organização] é uma empresa que se preocupa com a formação contínua dos seus trabalhadores.	29	33	Omissões: 1
	46.03%	52.38%	Diferenças não significativas.
A Formação proporcionada pela [Organização] é adequada às necessidades dos trabalhadores.	31	31	Omissões: 1
	49.21%	49.21%	Diferenças não significativas.
Na [Organização] a formação permite progredir na carreira.	32	30	Omissões: 1
	50.79%	47.62%	Diferenças não significativas.
Na [Organização] a formação permite o desenvolvimento na carreira.	36	24	Omissões: 3
	57.14%	38.10%	Diferenças não significativas.

\* p< .05

\*\* p<.01

### Índice de Avaliação de Desempenho

Itens	Discordantes	Concordantes	Observações
Na [Organização] existem medidas que ajudam os trabalhadores a obterem melhores resultados.	24	37	Omissões: 2
	38,10%	57.73	Diferenças não significativas.
Na [Organização] o desempenho dos trabalhadores é avaliado de forma justa e imparcial.	32	30	Omissões: 1
	50.79%	47.62%	Diferenças não significativas.
Na [Organização] os trabalhadores recebem informação acerca da sua avaliação de desempenho.	22	41	<b>Diferenças significativas.*</b>
	39.92%	65.08%	
Na [Organização] a avaliação de desempenho permite aos trabalhadores melhorar o seu próprio desempenho.	21	42	<b>Diferenças significativas.**</b>
	33.33	66.67	

\* p< .05

\*\* p<.01

### **Avaliação Global**

“Em termos gerais, como classifica o Clima Organizacional que se vive actualmente na [Organização]?”

	<b>Freq. Absoluta</b>	<b>Freq. Relativa</b>
Muito Mau	2	3.17%
Mau	21	33.33%
Bom	29	46.03%
Muito Bom	0	0%
Omissões	11	17.46%
Total	63	100%

**Respostas ao item de avaliação global e respectivos temas decorrentes da avaliação de conteúdo:**

<b>“Em termos gerais, como classifica o Clima Organizacional que se vive actualmente na [Organização]?”</b>	<b>Justificação – Resposta à Questão Aberta</b>	<b>Temas Abordados</b>
Mau	A falta de informação relacionada com a actividade da empresa leva com que os empregados sintam insegurança no seu posto de trabalho, prejudicando assim o ambiente interno entre colegas e chefias.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicação</li><li>• Falta de informação</li></ul>
Bom	A nível geral creio que existe organização por parte das chefias, são rectas e justas com os trabalhadores, apenas não existe muita formação a nível pessoal, para podermos exercer melhor as nossas funções pois só a responsabilidade que temos com o trabalho não chega.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de Formação</li></ul>
Mau	Acho que talvez deveria haver um pouco mais de organização em termos de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organização</li></ul>
Bom	Atendendo ao facto de estarmos há pouco tempo com esta direcção, penso que tem havido um esforço para que tudo funcione pelo melhor.	
Mau	Com demasiada frequência as linhas de embalagem vêm o seu trabalho prejudicado devido a erros/faltas de materiais de embalagem.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organização ( mais específico)</li></ul>

Mau	Comparativamente com as condições e meios disponíveis na antiga organização a actual não corresponde às expectativas criadas. Trata os seus colaboradores como números e não como pessoas. E tirou-lhes regalias sociais, como disponibilidade de um médico de medicina curativa, entre outras...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação (expectativas, regalias, RH)</li> </ul>
Bom	Considero que a empresa funciona bem mas como tudo há sempre espaço para melhorar.	
Bom	Dada a sua jovialidade ainda tem um trajecto significativo a percorrer. Faço votos que daqui a alguns anos possa preencher o último quadrado deste e de outros campos.	
Mau	Existe discriminação dos trabalhadores de alguns departamentos por parte das respectivas chefias que não permite um trabalho com melhores resultados. Há falta de informação pois apenas alguns colaboradores são informados de assuntos importantes, que dizem respeito a todos. A comunicação entre algumas chefias e respectivos colaboradores é medíocre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação</li> <li>• Interação</li> <li>• (Ambiente de Trabalho)</li> </ul>
Mau	Existe falta de convívio entre os funcionários dos vários sectores e respectivas chefias. Nem sempre os cargos de chefia se adequam às pessoas que os executam.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações de Trabalho</li> </ul>
Mau	Falta de comunicação entre chefias e trabalhadores, falta de condições de trabalho (ex. máquina de fotocópias sempre avariada e obsoleta), falta de material para trabalhar; falta de condições para o diálogo. Não há oportunidades de convívio entre o pessoal em especial edifício Administrativo/Fábrica. Política de RH desigual e pouco clara.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação</li> <li>• Condições de Trabalho</li> </ul>
Muito Mau	Falta de organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização</li> </ul>
Mau	Inexistência de formação depois da aquisição pelo [Organização]; falta de transparência nos momentos importantes; ausência de um fio condutor no rumo da empresa; acesso complexo a informação técnica de forma a melhorar a performance do colaborador e um desempenho (ex. ausência de internet no posto de trabalho); falta de incentivos morais e monetários, importantes para a motivação individual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação</li> <li>• Motivação</li> <li>• (Falta de condições de trabalho)</li> </ul>



Não respondeu	Mediano. Seria benéfico haver maior investimento na formação técnica bem como na funcionalidade em equipa devendo haver incentivo/cobrança de objectivos a alcançar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação</li> </ul>
	Não considero mau nem considero bom, razoável seria o termo face às múltiplas alterações que a [Organização] tem vindo a sofrer desde o seu início.	
Mau	Neste momento anda tudo desorganizado, cada um puxa para seu lado. Penso que devia haver alguém imparcial a todos os empregados para que tratasse toda a gente da mesma maneira.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização</li> <li>• Trabalho de equipa</li> </ul>
Bom	Porque a empresa define planos de organização para atingir os seus objectivos e oferece condições de trabalho agradáveis aos seus trabalhadores, dando formação profissional para um melhor desenvolvimento da empresa no mercado farmacêutico.	
Mau	Porque existe falta de supervisionamento sério para averiguar quem trabalha ou não. Pelo que os trabalhadores mais dedicados são prejudicados em nível salarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de desempenho</li> </ul>
Mau	Pouca informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação / Comunicação</li> </ul>
Não respondeu	Tendo em conta as respostas aos anteriores 23 pontos, não posso considerar como bom o nosso clima organizacional. No entanto também é excessivo identificar como mau.	

## Resultados da Entrevista Semi-Estruturada

### Análise dos dados obtidos em função do tema Comunicação

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Sugestões Melhoria
<p>Há uma comunicação razoável tendo em conta o contexto de transição.</p> <p>A comunicação é mais acessível do que na [anterior Organização].</p> <p>A informação é divulgada a todos os níveis através da existência do e-mail.</p> <p>A informação circula rapidamente.</p> <p>Faz com que os trabalhadores se sintam informados e tenham uma ideia do funcionamento da organização.</p>	<p>Falta de informação acerca da situação actual e futura dos trabalhadores (transferências, despedimentos, mudança de funções...)</p> <p>Comunicação é exaustiva, há um uso excessivo do e-mail, o que pode atrasar o trabalho.</p> <p>Existência de especulação e boatos.</p> <p>As pessoas não podem dizer aquilo que pensam.</p> <p>Os trabalhadores não se sentem informados acerca da reestruturação que a organização está a atravessar.</p> <p>As férias são comunicadas com atrasos.</p>	<p>A informação não ter de passar na totalidade pelo chefe, utilizar mais o placar para evitar erros.</p> <p>Transparência na comunicação da situação da empresa e dos trabalhadores.</p> <p>Mais informação acerca da situação da organização.</p> <p>Maior união entre os trabalhadores – as pessoas não se sentem uma equipa.</p> <p>Criação de uma intranet com informações da organização e com espaço para comunicados.</p>

**Análise dos dados obtidos em função do tema Formação**

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Sugestões Melhoria
Ajuda a melhorar o desempenho.  Tem qualidade e é útil.  Evoluiu positivamente desde a aquisição pelo [Organização].	A formação é insuficiente.	Mais acções de formação quer internas, quer externas, de acordo com as necessidades de cada sector.  Rotação de postos de trabalho.

**Análise dos dados obtidos em função do tema Avaliação de Desempenho**

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Sugestões Melhoria
Ajuda a melhorar o desempenho individual e da equipa.  Ajuda a motivar os trabalhadores.  Permite obter feedback e reconhecimento acerca do desempenho.	É um pouco subjectiva.  Não tem retorno em termos de prémios/aumentos salariais.  Há pouco tempo para ponderar a avaliação.	Haver uma auto e hetero-avaliação e uma comparação entre ambas.  Mais ponderação e calma no processo de avaliação de desempenho.  Traduzir-se em prémios de produtividade, em melhores ordenados e aumentos  Estabelecer de forma clara os objectivos individuais.

**Análise dos dados obtidos em função do tema Organização**

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Sugestões Melhoria
A desorganização existente é entendida pelos trabalhadores como uma situação temporária derivada do actual contexto de reestruturação.	Desorganização do trabalho relativamente a: <ul style="list-style-type: none"><li>• Faltas de material</li><li>• Incumprimento de prazos</li><li>• Excesso de burocracias</li><li>• Introdução do sistema SAP</li><li>• Urgência das demandas</li></ul>	Concluir a reestruturação.  Estabelecer planos e prazos que possam ser cumpridos.  Melhor comunicação entre sectores.

**Análise dos dados obtidos em função da Avaliação Global**

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Sugestões Melhoria
Muitos dos trabalhadores já se conhecerem.	Ambiente de trabalho tenso e instável.  Os trabalhadores sentem-se pressionados, nervosos e ansiosos e inseguros.  O ambiente de trabalho tem evoluído negativamente.  Pouca proximidade entre os vários níveis hierárquicos do [Organização].	Melhorar a comunicação acerca da situação da organização.  Concluir a reestruturação.  Maior proximidade entre os níveis hierárquicos.

Respostas à Questão “O que acha que levaria os trabalhadores a abandonar, ou pensarem em abandonar a organização?”

<b>‘O que acha que levaria os trabalhadores a abandonar, ou pensarem em abandonar a organização?’</b>
“A falta de ordenado.”
“Se o mercado estivesse mais agradável toda a gente fugia.”
“Motivos pessoais relacionados com o tempo despendido na empresa – incompatibilidade com a vida pessoal.”
“O stress e a pressão existentes.”
“Arranjar um emprego melhor.”
“Não gostar da política da empresa.”
“Poder ir para a reforma.”
“Há muito poucos a trabalhar por “amor à camisola”.”
“Qualquer proposta idêntica à que têm agora.”
“Melhores condições de trabalho.”
“Melhor ambiente de trabalho.”
“Existência de outra proposta.”
“Desespero.”
“As pessoas não se podem dar ao luxo de abandonar a organização”